

BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH USULLARI VA YONDASHUVLARI

Mamayunus Qarshibaevich Pardaev – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti profesori,
iqtisodiyot fanlari doktori,

Xilola Nematovna Ochilova – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrası
dotsenti v.b., PhD

Surayyo Odil qizi Quvonova – SamISI, Servis fakulteti, Log–324 guruh talabasi

Annotatsiya. Ushbu maqola boshqaruv qarorlarini qabul qilishning nazariy asoslari, qaror qabul qilishda asosiy tushunchalar va prinsiplari, boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari va yondashuvlari yoritib berilgan. Maqolada boshqaruvda sifatli qaror qabul qilish yo‘llari va usullari bo‘yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Kalit so‘zlar: boshqaruv, qaror, qaror qabul qilish yo‘llari, qaror qabul qilish usullari, qaror qabul qilish shakllari, qaror qabul qilishda menejer yondoshuvlari

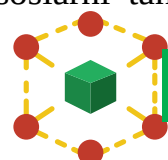
Аннотация. В данной статье освещены теоретические основы принятия управленческих решений, основные понятия и принципы принятия решений, методы и подходы к принятию управленческих решений. В статье разработаны практические рекомендации по путям и методам принятия качественных решений в управлении.

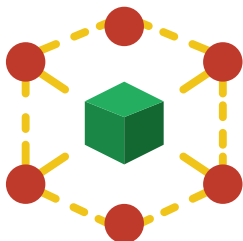
Ключевые слова: управление, решение, способы принятия решений, методы принятия решений, формы принятия решений, подходы менеджера к принятию решений

Abstract. This article covers the theoretical foundations of management decision-making, basic concepts and principles of decision-making, methods and approaches to making management decisions. The article develops practical recommendations on ways and methods of making quality decisions in management.

Keywords: management, decision, decision-making methods, decision-making methods, decision-making forms, manager approaches to decision-making

Kirish. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari va yondashuvlari hozirgi kunda har qanday tashkilot uchun muhim ahamiyatga ega. Har qanday biznes yoki muassasa o'z faoliyatini samarali bajarish uchun to'g'ri qarorlar qabul qilishi zarur. Qaror qabul qilish jarayoni, ko'pincha, murakkab va ko'p qirrali bo'lib, turli omillarga, shuningdek, tashkilotning ichki va tashqi muhitiga bog'liq. Boshqaruv qarorlari to'g'ri qabul qilinmasa, bu nafaqat tashkilotning muvaffaqiyati, balki uning uzoq muddatli barqarorligi va raqobatbardoshligini ham tahdid ostiga qo'yishi mumkin. Shu bois, bu mavzuni o'rganish juda muhimdir. Ushbu tadqiqotning asosiy maqsadi boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonini chuqur o'rganish va turli yondashuvlar, usullar hamda nazariy asoslarni tahlil



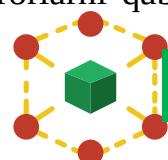


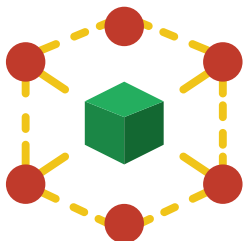
qilishdir. Mavzuning dolzarbligi shundaki, zamonaviy iqtisodiy sharoitda tashkilotlar ko'plab o'zgarishlarga duch kelmoqda, shuning uchun qaror qabul qilish jarayoni yanada murakkablashmoqda. Tashkilotlar o'z faoliyatlarini yanada samarali qilish va raqobatbardoshligini oshirish uchun zamonaviy boshqaruv yondashuvlarini qo'llashlari zarur. Ushbu tadqiqotda biz boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonining nazariy asoslarini, asosiy tushunchalar va prinsiplari, amaliy jihatlari, shuningdek, mavjud muammolar va ularni hal etish usullarini tahlil qilamiz. Shuningdek, biz o'zgaruvchan sharoitlarda qaror qabul qilish jarayonini qanday qilib yaxshilash mumkinligini ham ko'rib chiqamiz. Maqsadimiz, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda foydalanadigan usullar va yondashuvlar bilan tanishtirish, shuningdek, bu jarayonda yuzaga keladigan muammolarni aniqlash va ularga yechim taklif qilishdir.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish nazariyasi tarixiy jihatdan uzoq o'tmishga borib taqaladi. Bu jarayonning asoslarini tushunish uchun avvalo boshqaruvning rivojlanish tarixi bilan tanishish zarur. Boshqaruv fanining asoslari IV asrda, qadimgi Yunonistonda, Aristotel va Platonning asarlarida paydo bo'lgan. Ular boshqaruvni inson faoliyatining muhim jihatlari sifatida ko'rib, boshqaruvning asosiy prinsiplari va yondashuvlarini ishlab chiqqanlar. Keyinchalik, XIX asrda boshqaruv nazariyasi yanada rivojlanib, industrializatsiya jarayonlari bilan birga kelgan. Bu davrda muhim boshqaruv nazariyotchilaridan biri Henri Fayol bo'lib, u boshqaruvni rejalashtirish, tashkil etish, rahbarlik qilish, koordinatsiya qilish va nazorat qilish jarayonlari sifatida aniqlagan. Fayolning nazariyasi bugungi kunda ham ko'plab tashkilotlarda qo'llaniladi. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni esa tashkilot faoliyatining muhim qismi hisoblanadi. Bu jarayonda turli usullar va yondashuvlar mavjud bo'lib, ular har bir muayyan vaziyatga qarab qo'llanilishi mumkin.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni, avvalo, muammo yoki vaziyatni aniqlashdan boshlanadi. Keyin, muammoni hal etish uchun ma'lumotlar to'planadi va tahlil qilinadi. Ushbu jarayonda alternativalar ishlab chiqilib, ularning har biri bo'yicha baholash amalga oshiriladi. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda ko'plab omillar, shu jumladan, tashkilotning maqsadlari, ichki resurslar, tashqi muhit va raqobatchilar faoliyati hisobga olinadi. Boshqaruv nazariyasi o'z ichiga turli yondashuvlarni oladi: klassik yondashuv, xulq-atvor yondashuvi, tizimli yondashuv, va zamonaviy boshqaruv yondashuvlari. Har bir yondashuvning o'ziga xos afzalliklari va kamchiliklari mavjud. Masalan, klassik yondashuv jarayon va strukturaga e'tibor qaratadi, xulq-atvor yondashuvi esa insonlarning xulq-atvorini o'rganadi. Zamonaviy yondashuvlar esa axborot texnologiyalari va globalizatsiya jarayonlari bilan bog'liq o'zgarishlarga mos keladi. Shu bilan birga, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda ko'plab muammolar ham mavjud. Masalan, ma'lumotlarning yetarlicha bo'lmasligi, qaror qabul qiluvchilar orasida kelishmovchiliklar, yoki tashqi muhitdagi o'zgarishlarga mos kelmaslik kabi muammolar ko'plab tashkilotlarda uchraydi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni ko'plab asosiy tushunchalar va prinsiplarni o'z ichiga oladi. Ushbu jarayonda qaror qabul qilishning maqsadi, aniq va samarali qarorlarni qabul





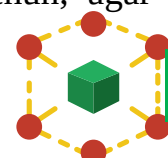
qilish orqali tashkilotning maqsadlariga erishishdir. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda birinchi navbatda tushunilishi kerak bo'lgan asosiy tushunchalardan biri "qaror" so'zidir. Qaror — bu muayyan vaziyatda tanlangan eng yaxshi alternativani aniqlash jarayoni hisoblanadi. Qaror qabul qilish jarayoni odatda bir necha bosqichlardan iborat. Birinchi bosqich — bu muammoni aniqlashdir. Muammo aniqlangandan so'ng, ikkinchi bosqichda ma'lumotlar to'planadi va tahlil qilinadi. Uchinchi bosqichda alternativalar ishlab chiqiladi, va to'rtinchi bosqichda esa tanlangan alternativaning afzalliklari va kamchiliklari baholanadi.

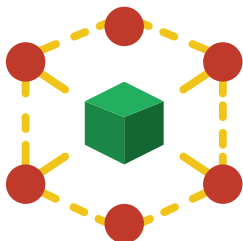
Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda eng muhim prinsiplardan biri - maqsadga yo'naltirilganlik prinsipidir. Bu prinsipga ko'ra, har qanday qaror tashkilotning umumiy maqsadlariga muvofiq bo'lishi lozim. Shuningdek, qaror qabul qilish jarayonida ma'lumotlarning aniqligi va to'g'riligi ham muhim ahamiyatga ega. Qaror qabul qiluvchi shaxslar ko'plab omillarga asoslangan holda qaror qabul qilishi kerak. Bu omillar ichiga ichki resurslar, raqobatchilar, bozor sharoitlari va tashkilotning strategik maqsadlari kiradi. Tashqi muhit ham qaror qabul qilish jarayonida muhim rol o'ynaydi. Masalan, iqtisodiy o'zgarishlar, siyosiy vaziyatlar va texnologik yangiliklar qaror qabul qiluvchilar tomonidan e'tiborga olinishi lozim. Shuningdek, boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonida ehtimollik va risklarni boshqarish ham muhim ahamiyatga ega. Risklarni baholash orqali boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolarni oldini olish mumkin.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda mavjud bo'lgan eng mashhur yondashuvlardan biri - analitik yondashuv hisoblanadi. Ushbu yondashuv ma'lumotlarni chuqur tahlil qilish va qaror qabul qilishda statistik usullarni qo'llashni o'z ichiga oladi. Analitik yondashuv yordamida qaror qabul qiluvchilar o'zlariga berilgan vaziyatda eng yaxshi alternativani tanlashlari mumkin. Shuningdek, intuitiv yondashuv ham mavjud bo'lib, bu yondashuv ko'proq tajriba va sezgi asosida qaror qabul qilishni o'z ichiga oladi. Har bir yondashuvning o'ziga xos afzalliklari va kamchiliklari bor, shuning uchun boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonida har ikkala yondashuvni ham qo'llash tavsiya etiladi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish amaliy jihatlari juda muhimdir, chunki nazariy bilimlar amaliyotda qo'llanilmasa, ularning ahamiyati pasayadi. Har qanday tashkilotda boshqaruv qarorlari qabul qilinishi zarur bo'lgan vaziyatlar ko'plab mavjud. Misol uchun, yangi mahsulotni bozorga chiqarish, yangi xodimlarni yollash yoki mavjud jarayonlarni optimallashtirish kabi vaziyatlar, boshqaruv qarorlarini qabul qilishni taqozo etadi. Bu jarayonda ko'plab amaliy usullar va yondashuvlar qo'llaniladi. Birinchidan, tashkilotlarda ko'pincha strategik rejalashtirish usuli qo'llaniladi. Bu usul tashkilotning uzoq muddatli maqsadlarini aniqlash va ularga erishish uchun zarur bo'lgan resurslarni taqsimlashni o'z ichiga oladi.

Strategik rejalashtirish jarayonida tashkilotning ichki va tashqi muhitini tahlil qilish, raqobatchilarni o'rganish va bozor tendentsiyalarini tushunish muhimdir. Misol uchun, agar bir





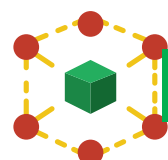
kompaniya yangi mahsulotni ishlab chiqarmoqchi bo'lsa, ularning raqobatchilari va bozor talablari haqida batafsil ma'lumotga ega bo'lishi zarur. Ikkinchidan, palatalar va yig'ilishlar orqali ham qarorlar qabul qilinadi. Bu jarayonda boshqaruvchilar, xodimlar va boshqa manfaatdor tomonlar o'z fikrlarini bildirishlari va birgalikda eng yaxshi qarorni qabul qilishlari mumkin. Ushbu jarayon ko'plab fikrlarni yig'ish va muhokama qilish imkonini beradi, bu esa qaror qabul qilish jarayonini yanada ravonlashtiradi. Misol sifatida, bir kompaniya yangi marketing strategiyasini ishlab chiqishda xodimlar ishtirokini ta'minlasa, bu ularning fikrlari va takliflarini inobatga olishga yordam beradi.

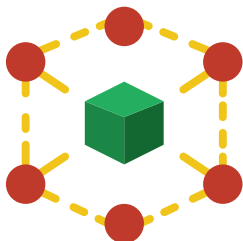
Boshqa bir amaliy usul - bu analitik qaror qabul qilish usulidir. Ushbu usulda ma'lumotlar va statistik tahlil orqali qarorlar qabul qilinadi. Masalan, agar bir kompaniya xarajatlarni kamaytirish kerak bo'lsa, u o'z iqtisodiy ko'rsatkichlarini tahlil qilib, qaysi sohalarda xarajatlarni kamaytirish mumkinligini aniqlashi mumkin. Amaliy jihatdan qaror qabul qilishda ehtimollik va risklarni baholash ham muhim ahamiyatga ega. Risklarni aniqlash va baholash orqali kompaniyalar o'z qarorlarini yanada ishonchli qilishlari mumkin. Shuningdek, misol sifatida, agar bir kompaniya yangi texnologiyani joriy etmoqchi bo'lsa, bu jarayonda texnologiyaning muvaffaqiyati haqida oldindan baholash o'tkazilishi zarur. Shu tarzda, amaliy jihatlarni tushunish va qo'llash boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonini yanada samarali va takrorlanmas qilishga yordam beradi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonida ko'plab muammolar mavjud bo'lib, ularni hal etish uchun turli yechimlar taklif etilishi mumkin. Birinchi muammo - bu qaror qabul qilish jarayonida ma'lumotlarning yetarli darajada bo'lmasligi. Ko'pincha, qaror qabul qiluvchi shaxslar yetarli ma'lumotga ega bo'lmasliklari sababli noto'g'ri qarorlar qabul qiladilar. Bunday vaziyatlarda yechim sifatida ma'lumotlarni to'plash va tahlil qilish jarayonini yaxshilash zarur. Tashkilotlar ichki va tashqi ma'lumotlar bazalarini yaratishlari, shuningdek, statistika va analitika bo'yicha mutaxassislarni jalb qilish orqali bu muammoni hal qilishlari mumkin.

Ikkinchi muammo - bu qaror qabul qilish jarayonidagi kelishmovchiliklar. Tashkilot ichidagi rahbarlar yoki xodimlar o'rtasida kelishmovchiliklar paydo bo'lganda, bu qaror qabul qilish jarayonini sekinlashtirishi yoki umuman to'xtatishi mumkin. Bu muammoni hal qilish uchun ochiq muloqotni rivojlantirish va jamoaviy ishni rag'batlantirish muhimdir. Tashkilot ichida muntazam ravishda yig'ilishlar o'tkazish va xodimlarga o'z fikrlarini bildirish imkonini berish orqali bunday kelishmovchiliklarni kamaytirish mumkin.

Uchinchi muammo - bu tashqi muhitdagi o'zgarishlarga mos kelmaslik. Iqtisodiy, siyosiy yoki texnologik o'zgarishlar tashkilotlarning qaror qabul qilish jarayoniga ta'sir ko'rsatishi mumkin. Bunday vaziyatlarda tashkilotlar o'z strategiyalarini qayta ko'rib chiqishlari va yangi sharoitlarga moslashtirishlari lozim. Masalan, agar bir tashkilot global iqtisodiy inqirozga duch kelsa, u xarajatlarni kamaytirish va yangi bozorlarni izlash strategiyalarini ishlab chiqishi zarur. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonida mavjud bo'lgan muammolarni hal etish jarayoni tajriba va bilim





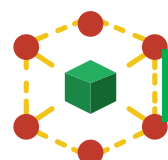
talab qiladi. Tashkilotlar o'zlarining ichki jarayonlarini yaxshilash va tashqi muhitga mos kelishni o'rganish orqali bu muammolarni samarali ravishda hal qilishlari mumkin.

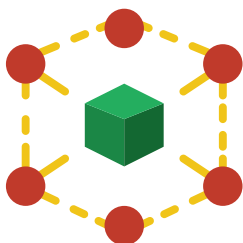
Xulosa. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari va yondashuvlari tashkilotlarning muvaffaqiyati uchun muhim ahamiyatga ega. Ushbu tadqiqotda biz boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonining nazariy asoslarini, asosiy tushunchalar va prinsiplari, amaliy jihatlari, shuningdek, muammolar va yechimlar haqida batafsil ma'lumot berdik. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni murakkab bo'lib, u ko'plab omillar va shartlarga bog'liq. Shunday qilib, qaror qabul qilishda har doim ehtiyotkorlik bilan yondashish, nazariy bilimlarni amaliyotda qo'llash va mavjud muammolarni hal etish choralarini ko'rish zarur. Shu bois, tashkilotlar boshqaruv jarayonini doimiy ravishda takomillashtirib borishlari, yangi yondashuvlar va vositalardan foydalanishlari muhimdir. Natijada, tashkilotlar o'zlarining raqobatbardoshligini oshirish va muvaffaqiyatli natijalarga erishish imkoniyatini kengaytirishlari mumkin.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonida tajriba, bilim va innovatsiyalarni birlashtirish orqali tashkilotlar muvaffaqiyatli va barqaror rivojlanishga erishadilar. Shuningdek, o'zaro hamkorlik va jamoaviy ishni rivojlantirish orqali tashkilotlar ichki resurslaridan samarali foydalanishni ta'minlaydilar. Umuman olganda, boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni nafaqat tashkilotning ichki bo'linmalarini, balki tashqi muhitdagi o'zgarishlarni ham hisobga olishi lozim. Shu tariqa, boshqaruv sohasida samarali qarorlar qabul qilish uchun zarur bo'lgan nazariy va amaliy jihatlarni birlashtirish, tashkilotlarning muvaffaqiyatli rivojlanishiga hissa qo'shadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., et al. *Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda*. *Journal of Business Research*, 2021, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.j>
2. Ochilova Khilola (2025). The concept of privileges and its essence. *International journal of artificial intelligence*, American Academic publishers, volume 05, issue 11, 2025 – page 930-933 <https://www.academicpublishers.org/journals/index.php/ijai/article/view/7734/8567>.
3. Latipov, Ashur Ali and Khamraev, Abdulkhofiz, The Experience of Implementing Digital Innovations in the U.S. Startup Ecosystem and the Opportunities for Application in Uzbekistan (October 15, 2025). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=5608930> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5608930>
4. Ochilova Khilola. (2025). The Essence and Types of Material and Non-Material Compensations. *American Journal of Economics and Business Management*, 2025, 8(11), page 5568-5578/ <https://www.globalresearchnetwork.us/index.php/ajebm/article/view/4167/3656>.





5. Усманова, Н. М. (2023). МЕНЕЖМЕНТДА ИСТЕЪМОЛЧИЛАР МУНОСАБАТЛАРИНИ БОШҚАРИШГА МЕТОДИК ЁНДАШУВЛАР. *Экономика и социум*, (6-2 (109)), 1064-1067.
6. Ochilova X.N., Obloberdiyev V.A. (2025). Journal of marketing, business and management (JMBM)/ Vol. 4 ISSUE 5 NOVEMBER 2025- page 2/51-2/55.
7. Hamrayev, A., & Latipov, A. A. (2025). HR ANALYTICS IN INDUSTRY 4.0: FORECASTING AND MANAGING EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH ARTIFICIAL INTELLIGENCE. *Humansciences: Journal of Human Sciences*, 1(1), 59-62. <http://humansciences.uz/index.php/hs/article/view/28>
8. Zafarovich, A. J., & Marupovna, U. N. (2025). BARQAROR TURIZMNI RIVOJLANTIRISHDA EKOLOGIK MENEJMENTNING O‘RNI. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INTEGRATED SCIENCES*, 1(1).
9. Marupovna, U. N. (2025). SANOAT KORXONALARIDA RESURSLARNI BOSHQARISHNING XORIJ TAJRIBALARI. *Raqamli iqtisodiyot (Цифровая экономика)*, (13. I), 1955-1965.
10. Ochilova Khilola (2025). Evaluation of the competitiveness of management efficiency in higher education institutions. *International Bulletin of applied Science and Texnology*. IF=9.2. IBAST ISSN: 2750-3402/ Volume 5, Issue 05, May.2025 – 569-575. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15572813>
11. Ochilova Khilola. (2025). Ways of assessins management efficiency in higher education institutions in the conditions of an innovative economy. *International Bulletin of applied Science and Texnology*. UIF=9.1/S|IF=7.53. IBAST ISSN: 2770-9124/ Volume 5, Issue 05, May.2025- 187-193–. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15572706>
12. Latipov, Ashur Ali and Umarova, Muzira (2025) *INVESTITSIYA STRATEGIYASI VA UNING MENEJMENTDAGI O‘RNI*. Ижтимоий-гуманитар фанларнинг долзарб муаммолари Актуальные проблемы социально-гуманитарных наук Actual Problems of Humanities and Social Sciences., 5 (4s). ISSN 2181-1342 <https://scienceproblems.uz/index.php/journal/artic...>

